

2.Методика расчета концентраций в атмосферном воздухе вредных веществ, содержащихся в выбросах предприятий. ОНД-86.

Получено 03.09.2002

УДК 65.016

В.В.ХОМЯКОВ

АК "Київводоканал"

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ОНОВЛЕННІ "КИЇВВОДОКАНАЛУ"

Розглядаються організаційні структури управління підприємством при його модернізації та розвитку.

У своєму розвитку фірма змінює існуючу організаційну структуру або створює інші структури за певними напрямками: вертикальна інтеграція, горизонтальна диверсифікація діяльності тощо. Основна мета таких змін – розвиток підприємства. При цьому підприємство проходить три основні фази, кожній з яких відповідають свої цілі, завдання та тип організаційної структури. Розвиток підприємства – це не самоорганізуючий процес, а процес, яким треба управляти. Отже, розвиток підприємства здійснюється найефективнішим шляхом за умов наявності двох систем: системи А – система, якою управляють, і системи Б – система, яка управляє системою А.

Управління системи Б системою А проходить три фази розвитку структури:

1. *Фаза набору маси.* Мета розвитку – використовуючи вже існуючу організаційну структуру, збільшити обсяг товарів чи послуг (наприклад, організаційна структура ДКО "Київводоканал" до початку реформування).

2. *Фаза дублювання структури.* Реалізація першої фази призводить до ускладнення структури фірми. Це викликає втрату стійкості й надійності. Головною метою розвитку тут є стабілізація структури за рахунок її поділу, дублювання принципів і способів управління. Створюється декілька подібних структур. На цьому етапі при реформуванні ДКО "Київводоканал" відбулося виділення з організаційної структури непрофільних виробництв. Утворення нової (цільової) організаційної структури вбачалося можливим лише при оптимальному поєднанні підрозділів основного виробництва. Таким чином, утворилася матрично-процесна організаційна структура АК "Київводоканал".

3. *Фаза консолідації.* У процесі набору маси новими елементами структури і збільшення їх кількості різко знижується керованість і стійкість комплексу в цілому. Тут одні елементи починають проявляти

надлишкову самостійність, інші – пасивність. Мета управління розвитком – перейти від управління окремими елементами до управління комплексом в цілому. Розв'язавши це завдання, отримуємо нову систему і повертаємось до фази 1, але вже на новому рівні.

Розвиток підприємства є постійним і безперервним процесом. Тут є два можливих сценарії:

1. *Перший варіант “система А - система Б”*: система А – організаційна структура підприємства, система Б – управлінська організаційна структура в особі менеджера (групи менеджерів) підприємства – внутрішній агент.

2. *Другий варіант “система А - система Б’”*: система А – організаційна структура підприємства, система Б – організаційна структура групи консультантів (агент, який залучається із зовнішнього середовища підприємства). Нехай це буде система Б’.

Для ефективного розвитку необхідно спиратися на певні основні принципи професійного управління:

1. Основна і найважливіша умова управління розвитком полягає у професіоналізмі системи Б (Б’). Управління розвитком відрізняється від управління існуванням тим, що при управлінні існуванням керівник виконує функції менеджера, оскільки він, як правило, управляє тільки існуючими функціями і процесами. Питання ж розвитку вирішуються від випадку до випадку і під тиском умов, що змінюються.

При професійному управлінні розвитком функція останнього набуває рис одного з самостійних напрямків діяльності фірми, що вимагає цілеспрямованого виділення ресурсів (фінансових, матеріальних, ресурсів часу тощо). В іншому випадку відбувається лише імітація діяльності без реальних відчутних результатів.

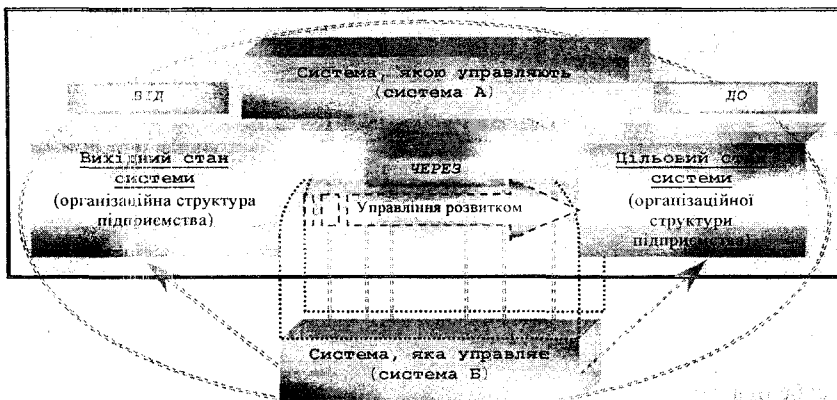
2. Сутність розвитку підприємства. Основний принцип розвитку системи (організаційної структури підприємства) – перехід від вихідного стану, в якому знаходиться система в даний момент, до нового (цільового) стану (див. рисунок).

При управлінні розвитком системи А певні елементи і функції трансформуються і під впливом системи Б (Б’) переходять з вихідного до цільового стану (див. таблицю).

У випадку “система А - система Б” процес розвитку і управління ним має бути дійсно постійним і безперервним процесом. У випадку “система А - система Б’ ” управління процесом розвитку підприємства має радикальний характер і є одноразовою цілеспрямованою акцією з боку зовнішнього агента (групи консультантів).

Перший варіант “система А - система Б” передбачає постійну взаємну дію і постійний взаємний вплив обох систем. Знаходячись по-

стійно в одному кругообігу, вони впливають одна на одну, регулюючи діяльність кожної. Іншими словами, при першому варіанті система Б впливає на систему А, тому що система А постійно подає сигнали системі Б, надаючи інформацію, якими саме процесами слід управляти для того, щоб підприємство розвивалося.



Сутність розвитку і взаємодія систем А та Б

Основні елементи та функції системи А, що вимагають управління

Вихідний стан системи	Управління розвитком	Цільовий стан системи
Існуюча структура підприємства	Структуризація або створення нової структури	Цільова структура фірми
Вихідні функції, що виконуються підприємством	Корекція або зміна функцій	Цільові функції, що виконуються підприємством
Вихідна структура підрозділів підприємства	Реструктуризація підрозділів	Цільова структура підрозділів підприємства
Вихідні функції підрозділів підприємства	Корекція або зміна функцій підрозділів	Цільові функції підрозділів фірми
Вихідні функції, кваліфікація, навички, якості і здібності співробітників підприємства	Корекція та зміна функцій, кваліфікації, навичок, якостей та здібностей співробітників підприємства	Цільові функції, кваліфікація, навички, якості та здібності співробітників фірми

Варіант “система А - система Б' ” на відміну від першого позбавлений такого перманентного характеру. Як уже зазначалось, тут вплив системи Б' (за допомогою управління) на систему А є акцією, тобто має одноразовий і цілеспрямований характер. Однак виникає питання: якщо система Б управляє системою А, то яка система управляє системою Б'?

Відмінність першого і другого варіантів полягає в тому, що в першому випадку система Б є внутрішнім агентом, а при другому сценарії система Б' є зовнішнім агентом. Таким чином, здійснення радикальних змін в організаційній структурі підприємства можливе лише за допомогою зовнішнього агента. Залучення групи консультантів (система Б') обумовлене такими її характеристиками, які не притаманні групі менеджерів (система Б). Саме ці характеристики дають змогу системі Б' ефективно впливати на систему А (організаційну структуру підприємства). Слід зазначити, що тут *під процес управління системою Б' підпадають система А (організаційна структура підприємства) і система Б (управлінська структура підприємства), а керуючим фактором для системи Б' є її внутрішні характеристики.*

Якщо систему Б складають менеджери підприємства, то систему Б' – консультанти, які мають можливість поглянути на проблему підприємства іззовні. Система Б такої можливості позбавлена. Отже, системі Б не властивий керуючий фактор. Проте, останній не обмежений лише здатністю поглянути на проблему іззовні. Ідентифікація проблеми є тільки початковим етапом її вирішення. Система Б' приймає на себе ряд таких функцій:

- 1) розвиток, створення цільової оргструктури структури (або підрозділу);
- 2) адаптація цільової структури до роботи, вихід на робочі режими;
- 3) контроль за роботою цільової організаційної структури;
- 4) корекція діяльності організаційної структури або підрозділу.

Виконуючи ці функції, система Б' взаємодіє з системою Б і системою А. Після виконання останньої функції (корекція діяльності структури) місія системи Б' завершується. При цьому система Б отримує новий поштовх від системи Б' і розвивається по якісно новому шляху.

Керівний фактор (внутрішній зміст системи Б') можна описати за допомогою декількох параметрів. Основним параметром є професіоналізм членів консультаційної групи. Слід сказати, що тривалість життєвого циклу консультаційної групи (система Б'), як правило, менша за тривалість життєвого циклу підприємства (системи А) та групи його менеджерів (системи Б) і має тимчасовий характер. При цьому життєві цикли системи А та Б однакові. Отже, керівним фактором для системи Б' є її внутрішній зміст, тобто те, що відрізняє її від системи Б, а надто від системи А.

Отримано 03.09.2002